جامعة العلوم والتكنولوجيا
الدراسات العليا
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

الرضا الوظيفي ماهيته وماهي نظرياته المستخدمة في المؤسسات الأجنبية والعربية (دراسة نظرية)

المشرف : أ.د عامر بن خضير بن حميد الكبيسي
إعداد الباحث : مصطفى محمد غريب .

الرياض
1426هـ -2005م

الرضا الوظيفي ماهيته وماهي نظرياته المستخدمة في المؤسسات الأجنبية والعربية (دراسة نظرية)

الباحث : مصطفى محمد غريب .
طالب دراسات عليا إدارة أعمال .
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة العلوم والتكنولوجيا– الجمهورية العربية اليمنية .

ملخص

ينتمي هذا البحث الى علم إدارة الموارد البشرية ، ويمكن أن يكون له أهمية نظرية وتطبيقية في آن واحد إلا أننا سنقتصر على الجانب النظري ونستفيد من الجانب التطبيقي لبعض الدراسات التي أعدت بهذا الشأن .

كما ويعتبر البحث دراسة وصفية نظرية عن الرضا الوظيفي وماهيته ونظرياته وتعريفاته ويساعد الى الكشف عن أوضاع العاملين في المؤسسات بشكل عام ، والتعرف على أسباب الرضا وعدم الرضا عن العمل، والمعوقات التي تواجههم وتؤثر بالتالي على درجة رضائهم عنه .

كما استهدف البحث التعرف على إتجاهات العاملين وإرتباط ذلك بإتجاهات الإدارة العليا نحو الوظائف , علاوة على الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضى عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية , وتأثير استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المؤسسات على تحقيق الارتياح والشعور بالرضا عن العمل بين العاملين .

وراجع الباحث العديد من الدراسات السابقة الأجنبية والعربية . وقد إعتمد على نظرية العلاقات الإنسانية لتحقيق الأهداف الآنفة الذكر .

وعّول الباحث في بحثه على أسلوب الدراسة الوصفية لبعض الأبحاث في هذا المجال . واستعان الباحث بنتائج بيانات بعض الدراسات التي إعتمدت على اختبارات الصدق والثبات لها، حيث أن ذلك يستغرق عدة شهور وهو ما لايتسع المجال للقيام به في مثل هذا البحث .

وسنصوغ بعض الفرضيات في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية :

وأولهما : تزداد الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية .

وثانيهما : أن استخدام مدخل العلاقات الإنسانية في المؤسسات الأجنبية والعربية يؤدي الى شعور العاملين بالرضا عن العمل .

وأسفر البحث عن نتائج من أهمها :

أن اتجاهات الرضا لدى العاملين في وظيفة معينة بصورة عامة إيجابية نحوهذه الوظيفة ولذلك أنهم يدركون تماماً احتياجاتها ومتطلباتها الوظيفية .

وهناك إدراك أيضا لوجود أوضاع سلبية لوظيفتهم تسئ إليهم وتؤدي إلى تدني الرضا الوظيفي عند البعض الآخر , وأحد الأسباب المؤدية لذلك اتجاهات الإدارة العليا نحو الوظيفة .

وأبرز البحث أن العوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل تفوق أهميتها العوامل المادية مثل ارتفاع الأجور والحوافز المادية والظروف المادية الطبيعية .

كما أكد البحث وجود علاقة بين استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المؤسسات الأجنبية والعربية وبين شعور العاملين بالرضا عن العمل، فقد تبين أن الرضى عن العمل يرتبط ببعض العوامل الاجتماعية التي تمثل دستورًا

للعلاقات الإنسانية، وهذه العوامل هي شعور العاملين بالأمن والأستقرار في العمل والعلاقات الاجتماعية الطيبة مع الزملاء والرؤساء، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات .

أولا : مقدمة:

الرضا الوظيفي ضروري وضرورته ليست مقصورة على بيئة العمل فحسب ، بل تتعداه إلى حياة الإنسان الشخصية . كما أن برامج التنمية البشرية يستحيل تطبيقها دون ان يشعر الانسان بالرضا الوظيفي (1) .

لقد زاد الإهتمام في تسعينيات القرن العشرين بالموارد البشرية من مفاهيم وتطبيقات الجودة والتميز وأصبح ينظر الى الموارد البشرية على أنها عميل داخلي يجب الاهتمام به . وبادرت المؤسسات الاكثر تطورا الى التعرف على رضاها من خلال اللقاءات المباشرة معها والاستبيانات ونسب الدوران الوظيفي او الغياب أو الشكاوي و غيرها . كما برزت مقولات تدعم الاهتمام بالموارد البشرية كمقولة " الموظفين أولاً بدلا عن العملاء أولاً . " كما تركز مؤسسات اليوم الناجحة على مهارات الموارد البشرية ، وتعتبرها أهم المعايير في الاختيار والتوظيف والتقدم بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة (2) .

وتشير كتابات المتخصصين في سلوك المنظمات إلى ان اهتمام الادارة بالجانب المعنوي للفرد من التحولات الحديثة التي بدأت في بداية القرن العشرين . إذ كان كل ما يهم الإدارة في الماضي هو أن يكون أداء الافراد مرضيا ، ولم يكن يعنيها رضى الافراد عن ذلك .

ومن ثم فقد بدأت الإدارة في وضع البرامج التي تهدف إلى تنمية الوسائل المؤدية إلى اكتشاف وتفسير وتحليل مشاعر ورغبات الافراد وردود أفعالهم ، والمحافظة على الروح المعنوية العالية لديهم . وأقنعت تلك الدراسات الإدارة أنه في سبيل كسب تجاوب الأفراد وتعاونهم معها ، فيفترض عليها أن تسعى بقدر ما تستطيع إلى الحصول على ولاء الأفراد وهو ما جعلها تهتم بالتعرف على معنوياتهم ومشاعرهم تجاه اعمالهم . كما اكتشفت الإدارة ان كل ما يصدر عنها من قرارات يمكن أن تؤثر على معنويات الافراد . وزيادة ولائهم ، وبالتالي يؤثر على كفاءتهم في العمل . وإذا كان هناك اسباب تؤدي إلى حالات عدم الاستقرار او عدم الرضا بين صفوف الأفراد ، فإنها تعمل على معالجة هذه الاسباب وايجاد الظروف الصحيحة المحيطة بالعمل . وترتب على ذلك أنها استوعبت تماما إن الرضا الوظيفي مسألة مهمة للغاية بالنسبة للأفراد ، فرضاء الأفراد عن وظائفهم يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقهم النفسي والاجتماعي (3) .

ويشير إلى أن إتباع النهج الاداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات وأنظمة وحوافز يعتبر من الادوات القادرة على المساهمة في بناء ما يعرف بالولاء التنظيمي الذي سيؤدي حتما الى نجاح المنظمة واستمرار تحقيق الأهداف التنظيمية (4) .

ونستنتج مما تقدم أن المنظمات والمؤسسات التي تعمل على اشباع حاجات الموظفين النفسية بالاضافة الى المزايا المادية والرواتب المناسبة تشجع وتدفع الأفراد للعمل فيها وتحتل مواقع متقدمة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية . (5)

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن العالم بأسره يشهد سباقاً محموماً يهدف إلى التفوق في مجال زيادة الإنتاجية في مختلف القطاعات وخاصة الاقتصادية . ويتوقف النجاح فيه على توافر العديد من المقومات لعل من أهمها رضا العامل عن العمل الذي يقوم به ، والنشاط الذي يسهم به في سوق العمل الاقتصادي (6) .

مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد شاع مصطلح الرضا الوظيفي لدى الرؤساء والمرؤوسين في معظم مجالات العمل والوظائف منذ عقد الثلاثينات من القرن العشرين (7) .

فقد ذكر دانيل (أنه من المفيد التمييز بين مفهوم الرضا بالعمل Satisfaction With a Job ومفهوم الرضا في العمل Satisfaction In a Job، فقد يكون العاملين راضين في العمل ، ولكن ليس بالعمل نفسه ، فمصدر الرضا يكون الجو الاجتماعي للعمل ، وليس خصائص العمل نفسه . ويؤكد ذلك ما وجده (نيوباي في دراسته للرضا عن العمل بين مجموعة من العمال الزراعيين عام ١٩٧٧ ، حيث تبين له أن جميع هؤلاء العمال تقريبا كانوا راضين في عملهم ، ولكن ليس بالعمل نفسه) . كما أكدت نفس النتيجة دراسة أجريت في إحدى المستشفيات بالمملكة المتحدة .

ويعرف مركز البحوث بجامعة (ميتشجن) الرضا عن العمل بأنه الإرتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لإنتمائه الى المشروع (8) .

والرضى الوظيفي هو ذلك الشعور الإيجابي للفرد العامل نحو وظيفته والمنظمة التي يعمل فيها نظرا للتوافق بينه وبين مناخها الداخلي ، واقتناعه بأن توقعاته ورغباته مشبعة (9) .

علاوة على أنه يشكل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل ، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية فيه مثل الأجر وسياسات المنظمة والرؤساء والزملاء والمرؤسين وفرص النمو والترقي ، وفرص تحقيق الذات وغيرها (10) .

ويراه ناصر الوديلي " الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه في ظل وجود الثقة والولاء للعمل وتوافر المؤثرات الأخرى ذات العلاقة (11) .

والتعريف ا لإجرائي لمفهوم الرضا الوظيفي هو " مشاعر ا لإيجابية والسلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعامل من مزايا مادية ونفسية واجتماعية مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها ، مما يترك أثرا ملموسا على مستوى أداء العامل وإنتاجية العمل (12) .

ومن مفاهيم الرضا الوظيفي أيضا أنه الحالة الشخصية للفرد العامل المعبرة مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل (13) .

و هناك من يرى الرضى الوظيفي بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معهما عبر طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها . "ويرد أحد الباحثين العرب على هذا التعريف بأنه يقترب من إثراء الوظيفة أكثر من الرضاء الوظيفي ، حيث أن الرضاء الوظيفي للفرد لا يحدث فقط نتيجة طبيعة الوظيفة ولكنه قد يحدث من عوامل مثل الأجر ، و العلاقات الاجتماعية في العمل ، وشعور الفرد بالأمان . لذلك يصعب ربط الرضاء الوظيفي بطبيعة تصميم الوظيفة فقط (14) .

ويبدو من الحديث السابق أن مفهوم الرضا عن العمل واسع . فقد يستخدم للإشارة إلى مدى اقتناع الأفراد بظروف عملهم مثل الأجر والعلاقات مع الرؤساء والظروف المادية للعمل . وقد يستخدم ليشير الى مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله . وهذه المشاعر تعبر عن مدى الاشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد فإذا شعر الفرد ان عمله يحقق له إشباعا كافيا لحاجاته ، تصبح مشاعره ايجابية نحوه والعكس صحيح .

كما أن مما ذكرناه آنفا وجدنا ان معظم الباحثين يرون الرضا الوظيفي مجموعة معقدة من المتغيرات والاسباب المترابطة فيما بينها بشبكة واسعة وبردود الافعال النفسية فهو ليس مفهوما احادي البعد ، لأنه يشمل الجوانب المختلفة المتصلة بالوظيفة ، وأحد المفاهيم الشائعة في مجال الرضا الوظيفي ، يفرق بين مجموعتين من المكافآت الذاتية و الخارجية ، وتنتج المكافآت الذاتية من قيام الفرد بأداء مهام وظيفته ، وما يترتب على ذلك مثل الشعور بالانجاز . أما المكافآت الخارجية فإنها تخضع لرقابة المنظمة مثل الراتب والترقية والتقدير من الرؤساء .

أهمية الرضى الوظيفي وعناصره:

أشارت التعريفات السابقة الى أن الرضا المرتفع للعاملين غالبا ما يزيد الانتاجية ، ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين ، فتصبح الحياة ذات معنى لديهم . والموظفون الذين يتمتعون بالرضى الوظيفي ينعمون بصحة بدنية ونفسية سليمة ، كما أنهم يتعلمون الواجبات الجديدة بسرعة ، إلى جانب ذلك فإن نسبة الحوادث و التظلمات تقل ، وتشيع بينهم روح التكامل الإجتماعي مثل مساعدة زملاءهم و العملاء والتعاون فيما بينهم (15) .

في حين ان شعور السخط والاستياء يتبلور في السلوك العام ومن بعض دلالاته عدم التعاون حين يطلب بذل المزيد من الجهود والتردد في التطوع بالاعمال الاضافية و الوصول المتأخرالى العمل أو المغادرة باكرا وتعطيل العمل دون ذكر الاسباب . وإطالة مدة الاستراحة الممنوحة لكسب اكبر وقت ممكن من الراحة ، وعدم احترام مواقيت انجازه أو عدم انجازه ، و التشكي والتذمر بصورة مستمرة عن اشياء تافهة والقاء اللوم على الآخرين ، و

الاهمال الناتج عن عدم الامتثال للارشادات والاوامر (16) .

إذن تتأكد حقيقة لا تدع مجالا للشك ان الرضى عن العمل يؤثر على الانتاج وفق جوانب محددة هي : الرضا عن العمل ومعدل دورانه ، والرضا عن العمل ومعدل الغياب والرضا عن العمل والفرص ، و الرضا عن العمل والاصابات . والرضا عن العمل ومعدلات الاداء . ولكي يتوفرالرضى لابد من الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية ، والسعي إلى إيجاد علاقات انسانية بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين ورؤسائهم ، و فهم دوافع الافراد والعوامل المؤثرة فيها . وعناصر الرضا عن العمل يرتبط بعضها بالفرد نفسه ، والبعض الآخر يرتبط بالوظيفة وفرص الاثراء الوظيفي والمكافآت العادلة في المنظمة . كما ان هناك الرضا عن الأجر وظروف العمل والزملاء ، في حين بعضها يتصل بالادارة والمشرفين ، وكذا بالمرؤوسين وأساليب الاشراف والتوجيه والقيادة إلى جانب بيئة العمل و سياسات الافراد، و تقييم الاداء و نظام الترقي ، والتحفيز واسسه ومعاييره والخدمات التي التي تقدم للأفراد العاملين (17) .

أهداف البحث : يستهدف البحث تحقيق مايلي :

١ .توجيه المسئولين بالدولة إلى الاهتمام بدراسة السلوك الانساني وتفهمه وتفسيره لأنه يساعد الادارة على الكشف عن الفروق الفردية بين الافراد بالمنظمة ويعرفهم بأوجه الشبه بينهم ، وبحاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية والدوافع العقلية والعاطفية التي تدفعهم لأنواع السلوك المختلفة والإلمام باتجاهاتهم ومعتقداتهم وتفهم سلوك الجماعات . وهذه المعرفة تعظم لديهم القدرة على التنبؤ بما سيكون عليه السلوك مستقبلا ، فتحثهم النتائج على تغيير أو تعديل سلوك العاملين ، بحيث تقوى لديهم الرغبة في تكرار السلوك الايجابي وتضعف رغبتهم في تكرار السلوك السلبي . كما تزيد لديهم القدرة على التحكم بسلوكهم وتوجيهه نحو مصلحة المنظمة .

٢ .التعرف على أهم العوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى رضا العاملين في المؤسسات عن أعمالهم ، و المشاكل التي تعترضهم والتي قد ترجع الى الانسان بسبب الاجهاد أو السأم وفتور الرغبة في العمل وتقسيمه بصورة مبالغ فيها ، وكذلك التخصص الذي يجعله مجرد حركة رئيسة ومكررة . كما قد يعود ذلك إلى التغيب ودوران العمل نظرا لعدم توافر الحوافز والنظم الكفيلة باجتذاب العاملين . وبلا شك فإن ما سبق له نتائج ضاره جدا على العمل والانتاج .

٣ .تسليط الضوء على أهم العوامل التي تؤدي الى استياء العاملين وعدم رضاهم عن وظائفهم في منظماتهم أو مؤسساتهم ومدى شعورهم بالارتياح والرضا عن طبيعة الاعمال الخاصة بها ، ومستوى ذاك الرضا ، ومدى رضائهم عن اساليب ممارستها وصورتها الذهنية لدى الإدارة العليا .

٤ .الكشف عن العوامل التي تساهم في بناء صورة ذهنية سلبية عن الوظائف العامة من وجهة نظر العاملين بوظائفهم , والمساهمة في تحسين صورة وظائفهم بمراعاة ظروفها والطبيعة الخاصة بكل وظيفة .

٥ .المساهمة في التطوير الاداري ورفع المكانة الاجتماعية للوظائف العامة , وفي الوضع الإداري السليم والمناسب .

٦ .الكشف عن مدى تبني مدرسة العلاقات الانسانية في المؤسسات الأجنبية والعربية ، والعلاقة بين إستخدام هذا الاسلوب وبين شعور العاملين بالرضا عن العمل ، و الحد الذي يؤدي استخدام هذه المدرسة الى تحقيق الارتياح والرضا عن العمل .

٧ .التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية لأفراد العينة والرضا الوظيفي .

٨ .تزويد صانعي القرار في المؤسسات والمنظمات المختلفة بنتائج البحث , لتحقيق المواءمة بين العاملين ووظائفهم والسعي الى رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم .

المفاهيم الاساسية للبحث ، هي:

أ .العلاقات الإنسانية : في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية الذي تبناه الباحث لهذا البحث والذي سنتحدث عنه فيما بعد ، لذا يرى الباحث أنه يمكن تحديد المقصود بالعلاقات الإنسانية تحديدا اجرائيا لهذا البحث على أساس أنه يعني " توفر بعض العوامل الاجتماعية التي تمثل دستورا للعلاقات الانسانية في المؤسسات والمنظمات بشكل عام . وهذه العوامل هي الشعور بالامن والاستقرار في العمل ، والشعور بالانتماء لمؤسساتهم ومنظماتهم , ووجود العلاقات الإجتماعية الطيبة مع الزملاء والرؤساء ، ومشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات واتجاهات الادارة العليا الايجابية نحو وظيفة العلاقات العامة . " ويتضح من هذا التحديد الاجرائي لمفهوم العلاقات الانسانية ان الباحث سوف يهتم بتأثير الجو الإجتماعي المحيط بالعمل ، بالاضافة الى التركيز على العمل نفسه وخصائص المهنة كعوامل قد ترتبط بالرضا الوظيفي .

ب .الرضا الوظيفي : في ضوء التعاريف المختلفة للرضا عن العمل والتي سبق للباحث إستعراضها يرى الباحث أنه يمكن صياغة تعريف اجرائي لمفهوم الرضا عن العمل لهذا البحث على انه يعني شعور العاملين في مجال محدد بالارتياح نتيجة نوعية الحياة في مجال العمل ، والذي يستدل عليه من خلال بعض المؤشرات مثل عدم ميل العاملين الى تغيير العمل او ترك الوظيفة وشعورهم بالإعتزاز والفخر بالوظيفة وإعتدادهم بها وتأكيدهم لفضلها وبدورها في مهاراتهم ، وتشجيع بقية افراد الاسرة والاصدقاء للعمل في مجال عمله ، وارتفاع مستوى انتاجيتهم وانخفاض معدلات تغيبهم عن العمل . ويستدل من التعريف الاجرائي السابق لمفهوم الرضا عن العمل أن الباحث سوف

يعتمد على نتائج دراسات سابقة إعتمدت مقاييس موضوعية لقياس الرضا عن العمل ، و لن يرتكز في بحثه النظري على الرضا الناجم عن العمل نفسه وخصائصه ، وانما سيهتم بلإرتياح نتيجة نوعية الحياة في مجال العمل و الناجم عن الجو الاجتماعي الموجود في العمل طبقاً لدراسات سابقة , فضلا عن ذلك إننا سوف نسعى الى التعرف على رضا الممارسين عن وظيفة محددة وعامة . ويستدل على ذلك بمجموعة مؤشرات موضوعية منها اساليب ممارسة الوظيفة ومكانتها الادارية وطبيعة الأنشطة والاعمال المخصصة للوظيفة وعلاقة العاملين في تلك الوظيفة المحددة طبقاً لنتائج دراسات في هذا المجال بالرؤساء المباشرين والادارة العليا .

ج .اتجاهات الإدارة العليا نحو الوظائف المحددة : ويقصد به وضوح مفهوم الوظائف وأهميتها ومايمكن أن تقدمه المؤسسة أوالمنظمة من أدوار مفيدة في اذهان الادارة العليا .

ويتضح ذلك من علاقة الادارة العليا بالعاملين في الوظائف ومدى توفير بيئة تنظيمية مناسبة لهم تساعدهم على تأدية دورهم على أكمل وجه ، ومشاركة العاملين في الاتصال ووضع الخطط واتخاذ قرارات تخص إداراتهم ووظائفهم .

الدراسات السابقة:

تعددت دراسات الرضا الوظيفي سواء الأجنبية منها أو العربية ، نستعرضها فيما يلي :

ا .الدراسات الاجنبية:

١ .دراسة " ميشيل واستيفن Steven &Michael ١٨ "(١٩٨٠ (دلت نتائجها على ان هناك فروقا معنوية بين العاملين في المكاتب والعاملين في المصانع في القطاعين الحكومي والخاص في الولايات المتحدة . فقد كان العاملون في المصانع في القطاع الحكومي اكثر رضا من نظرائهم في القطاع الخاص ، برغم أنهم غير راضين عن الاجر والحرية المتاحة في العمل . بينما كان العاملون في المكاتب في القطاع الحكومي مقارنة بنظرائهم في القطاع الخاص اقل ايجابية نحو العلاقات الانسانية وجوانب العمل الداخلية . كما انهم يعانون من عدم إتاحة الفرص لهم للتطوير الذاتي ، وتنقصهم الحرية في العمل ، ويعتبرون عملهم غير ممتع.

٢ .أظهرت دراسة كل من " رون كاسيوبي وفيليب موك Ron Cacioppe& ١٩٤٨ ١٩ (Mock Philip " (في استراليا ان العمل في القطاع الخاص ذو نوعية افضل من القطاع الحكومي ، وان الموظفين في القطاع الخاص يولون اهمية اكبر للمكافآت المادية وللاعتراف والترقي الوظيفي ، بينما يهتم الموظفون في القطاع الحكومي بالمكافآت المعنوية مثل الانجاز والابداع في العمل ومساعدة الآخرين.

٣ .وفي ولاية فيرجينيا بينت دراسة " وليام سنيزك وجيري بولارد William ١٩٨٣ ٢٠ Jerri " (Bullard&Snizek)ان هناك علاقة بين درجة البيروقراطية والرضا الوظيفي . وان درجة الرضا الوظيفي تنخفض في المنظمات التي يزداد فيها تسلسل وتقسيم العمل ، في حين تزداد في المنظمات التي تطبق اجراءات عمل محددة وواضحة.

٤ .وهناك دراسة " ريموند لي وإليزبث ويلبر Raymond Lee& ١٩٨٥ ٢١ (Wilbur Elizabeth " (في الولايات المتحدة أظهرت ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين العمر والرضا الوظيفي . وان الرضا الوظيفي يزداد بتقدم العمر.

٥ .أما عن **الدراسات التي اجريت في القطاع الخاص** : فهناك دراسة " خالق ورحمان ٢٢ Rahman " (Khaleqe &١٩٧٨ (التي اجريت في بنغلادش ، واشارت نتائجها الى ان غالبية العاملين ٨٦ % راضون عن وظائفهم . كما وجدت فروق ذات دلالة معنوية بين بعض المتغيرات الشخصية) السن والخبرة والحالة الاجتماعية (وبين الرضا الوظيفي . فقد كان الافراد الاكبر سنا والاكثر خبرة والمتزوجون يتفوقون في درجة رضاهم الوظيفي على غيرهم من العاملين . كما ان للرضا الاسري والاجتماعي عند العاملين تأثيرا ايجابيا على رضاهم الوظيفي . وبينت الدراسة ان بعض المتغيرات : مثل العلاقات الجيدة مع الزملاء ، واوقات الدوام وبيئة العمل تعتبر من اهم العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي . بينما كان الراتب اقل هذه العناصر أهمية وجاء في المرتبة الاخيرة.

٦ .وأظهرت نتائج دراسة" جيمس دوركين James B. Dworkin ١٩٨٣ وزملائه)٢٣ (في ألمانيا الغربية أن غالبية العاملين ٨٠ % راضون على وظائفهم ، لكن هناك بعض التفاوت في مستوى الرضا الوظيفي . فقد كان العاملون اكثر رضا عن العلاقة مع الزملاء ، والمزايا الاضافية ، وظروف العمل المادية ، ومعاملة الرؤساء لهم ، وأقل رضا عن الراتب ، والمشاركة في اتخاذ القرارات . كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الوظيفي والرضا الوظيفي . فقد كان الموظفون الذين هم في المستويات العليا من التنظيم اكثر رضا من نظرائهم في المستويات الوظيفية الدنيا. والموظفون الذين أجورهم عالية ، والذين شاركوا في اتخاذ القرارات ، أكثر رضا من بقية الموظفين الذين شملتهم الدراسة.

٧ .**دراسات توضح تأثير الاتصال** : وفي الدراسة التجريبية التي قام بها " إي . إي لولر وجي . آر . هاكمان ٢٤ " (E.E Lawler and J.R . Hackman١٩٦٩(تبين انه كلما زاد كم الاتصال والمشاركة في وضع الخطة ، كلما زادت درجة الرضا عن الوظيفة ، وبالتالي زادت الثقة في المنظمة . فقد تحقق ذلك في المجموعة التي زادت درجة مشاركتها واتصالها ، بينما لم يتحقق ذلك في المجموعة التي لم يسمح لها بالمشاركة في وضع خطط العمل او القسم أو الادارة التي تعمل بها.

٨ .أما من حيث تأثير اتجاه تدفق الاتصال على الاتجاه نحو بيئة العمل و الرضى الوظيفي ، فقد أوضح " دي . إم . كوك ٢٥ D. M . Cook " (١٩٦٨ (أن هناك ارتباطا ايجابيا عاليا بين تكرار حدوث رجع الصدى وبين درجة الرضا الوظيفي.

٩ .وقد أضاف كل من " إل . إن هانسر وبي . إم ميوجنسكي L.N. ١٩٨٠ ٢٦ P . M Muchinsky " (Hanser& (تأثيرا آخر لتكرار حدوث رجع الصدى حينما توصلا من دراستيهما أن التفاعل بين الافراد يزداد مما يؤدي الى نمط علاقات ايجابية كنتيجة لزيادة معدل تكرار رجع الصدى.

١٠ . ولم يكتف "إي . جي . كانلون ٢٧ E.J Canlon " (١٩٨٠ (بالكشف عن تأثير تكرار حدوث رجع الصدى ، وانما أضاف أيضا بعدا آخر له وهو مضمونه . فقد تبين ان الرضا عن الوظيفة لا يحدث لمجرد وجود رجع الصدى وبتكرار عالي . وانما يحدث نتيجة لمضمون هذا النمط من الاتصال ، فكلما اتسم مضمونه بالايجابية والموضوعية ، كلما زادت درجة الرضا عن الوظيفة.

١١ . ومن حيث تأثير الاتصال كسلوك يتم ادراكه من جانب المرؤسين وتأثيره على الرضا الوظيفي ، قام " آر . إل فالسين R. L. Falcione ١٩٧٧ وآخرون) " ٢٨(بدراسة السلوك الاتصالي من خلال ثلاثة أبعاد هي السلوك الاتصالي كعملية استماع فقط من جانب المديرين أو كعملية فهم ، وكعملية رسمية أو غير رسمية ، وذلك باستخدام

مجموعات من المرؤوسين في منظمات مختلفة . وقد كشفت الدراسة أن هناك ارتباطا ايجابيا بين رضا المرؤوسين عن بيئة عملهم ووظائفهم وبين درجة ادراك الرؤساء للجمع بين أكثر من جانب من الجوانب الثلاثة للاتصال.

١٢ . وفي محاولة أخرى لتناول الاتصال من خلال أبعاد أخرى غير التي استخدمها Falcioneقام " آر . إس . شولر ٢٩ R. S Schuler " (١٩٧٩ (باختبار العلاقة بين الاتصال من حيث هو اخباري ومنظمي و تكاملي وتشويهي ، وبين الرضا عن المنظمة والوظيفة . وقد تبين ان هناك علاقة ايجابية بين الاتصال الاخباري والتكاملي وبين الاتصال اللائحي والتشويهي وبين الرضا عن الوظيفة والمنظمة.

١٣ . ومن الدراسات التي سعت إلى دراسة العلاقة بين المناخ الاتصالي من حيث كونه مفهوما وسلوكا وبين الرضا المتبادل بين الرؤساء ، تلك الدراستان اللتان قام بهما " إف .إم . جابلن ٣٠ F.M Jablin " (١٩٨٠ (من خلال مقياس للاتجاهات سمي باسمه ، وتوصل من خلالهما الى ان هناك ارتباطا ايجابيا قويا بين المناخ الاتصالي المفتوح الذي يسمح بتدفق الاتصال في كافة الاتجاهات وبين كل الاشكال الرسمية وغير الرسمية ، وبين كافة المستويات من ناحية وبين الرضا عن المنظمة ككل او داخل الاقسام بين المستويات الادارية التي يضمها كل قسم.

١٤ . وهناك دراسة تمت " ١٩٨٣ " لمعرفة علاقة درجة الرضى الوظيفي ببعض المتغيرات مثل طموح العامل ، ومعدل غيابه ، ومعدل دوران العمالة ، وقيمة الحياة في نظرة ، وحوادث العمل ، والا شتراك في الاتحادات العمالية ، والانتاجية ، وسلوك الفرد تجاه عمله ومنظمته وأظهرت عدة نتائج منها أن مستوى الطموح مرتفع لدى العاملين ذوي درجة الرضاء الوظيفي المرتفع ، والعكس بالنسبة للعاملين ذوي درجة الرضاء الوظيفي المنخفضة . وأنه كلما ارتفع مستوى الرضاء الوظيفي كلما قل معدل دوران العمالة وقلت نسبة غياب العاملين (31) .

١٥ . وفي إحدى الدراسات " ١٩٨٣ " على مجموعتين من العاملين ذوي الظروف المتشابهة والمختلفتين في درجة الرضاء وجد ان مجموعة العاملين ذوي درجة الرضاء الوظيفي المرتفع أقل في معدل دوران العمالة وفي نسبة الغياب . وأن الافراد ذوي درجات الرضاء الوظيفي المرتفع أكثر رضاء عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم ، وكذلك رضاهم عن الحياة بصفة عامة . وجود علاقة بين الرضاء الوظيفي وبين الانتاجية ، اذ يؤدي ارتفاع الرضى الوظيفي الى الارتفاع في الانتاجية . وقد اختلف الباحثون في أيهما المتسبب في الآخر الرضا الوظيفي أم الانتاجية . ففي نتائج تجارب هاوثورن ، ودراسات رينزاس لديكارت ، وكذلك في منهج بافلف في تغيير سلوك الافراد ، يتضح أنهم يرون أن الرضاء الوظيفي ينبغي أن يتحقق للأفراد فيؤدي ذلك إلى إرتفاع معنوياتهم ورد فعل متمثل في ارتفاع الانتاجية . ويرى فريق آخر من الباحثين أن هذه العلاقة تعمل احيانا ولا تعمل احيانا اخرى ، كما أنه يمكن رفع الانتاج دون ارتفاع درجة الرضا الوظيفي ، وذلك من خلال دكتاتورية القيادة والتهديد بالعقاب . أما الفريق الثالث فإنهم يرون أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان ذلك نتيجة وصول الفرد لمستوى اداء معين ، وحصوله على حوافز مرغوبة وذات اهمية لديه نتيجة لوصوله لهذا المستوى من الأداء ، على أن يشعر الفرد بعدالة الحوافز ويدرك بأن لديه المقدرة على تحقيق ذلك المستوى من الاداء . ومن مؤيدي هذا الاتجاه سكنر ، فكتر فرو م ، بورتر ولولر ومعظم الرواد السلوكيين الذين كتبوا في نظرية تعديل السلوك التنظيمي (32) .

١٦ . كما أنه في دراسة أخرى " ١٩٩٤ " وجد أن السن ودرجة التعليم لهما تأثير قوي على درجات الرضا الوظيفي ، حيث كلما ارتفع مستوى التعليم وصغر السن كلما أدى الى انخفاض مستوى الرضى الوظيفي (33) . ١٧ . وفي أحد الدراسات " ١٩٩٤ " على ٥٧٠٠٠ عامل أمريكي تم قياس درجة رضائهم الوظيفي تبين أن ترتيب أهمية

عوامل الرضى تختلف باختلاف الجنس حيث يعتبر الأمن الوظيفي ذات درجات أهمية عالية بالنسبة للرجال وذات اهمية ثانوية بالنسبة للنساء (34) .

ب .الدراسات العربية:

١ .أسفرت دراسة " آدم غازي العتيبي ١٩٩١) " ٣٥ (عن وجود فروق ذات دلالة احصائية بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص من حيث الراتب ونظام الترقيات وعدد ساعات العمل ومواعيد الدوام وظروف العمل وغيرها . وانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين درجة الرضا العام في القطاعين . واما فيما يتعلق بترتيب اهم العناصر التي تحقق الرضا في القطاع الحكومي فهي ، الشعور بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء ، يليه الشعور بالامن والاستقرار الوظيفي ثم عدالة طريقة تقييم الاداء الوظيفي. أما ظروف العمل فقد كانت أقلها أهمية . وبالنسبة للقطاع الخاص فان الشعور بالامن والاستقرار الوظيفي ، والشعور بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء ثم الراتب . وظروف العمل من اقل العناصر اهمية . أما بالنسبة لأهم العناصر التي تحدد الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي فهي ظروف العمل وعدالة طريقة تقييم الاداء الوظفي . في حين ان الشعور بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء ، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والمكانة والمنزلة الاجتماعية للوظيفة ، وعدالة الطريقة التي يتم بها تقييم الاداء الوظيفي هي من اهم العناصر المحددة للرضا الوظيفي في القطاع الخاص . و بينت الدراسة أن ٥٦ % من الموظفين في القطاع الحكومي الكويتي غير راضين عن رواتبهم وعن فرص التطور الوظيفي المتاحة أمامهم في اعمالهم ، بل إن ما يزيد على نصف الافراد في عينة الدراسة غير راضين عن نظام الترقيات وعن الطريقة التي يتم بها منح مكافأة بدل الاعمال الممتازة في منظماتهم.

٢ .من أهم نتائج دراسة " عبدالحميد دياب ١٩٨٣) " ٣٦ (أن حاجات تحقيق الذات وحاجات الاستقلال الذاتي وحاجات الاحترام هي اقل الحاجات إشباعا بين المدراء السعوديين . وتتفق نتائج التحليل الى حد كبير مع مدراء الدول النامية حسب الدراسة التي قام بها هير وآخرون عام ١٩٦٦ في اربعة عشر دولة من دول العالم . ورتب المدراء السعوديون حاجات الاحترام على انها ثاني أهم الحاجات بعد حاجات تحقيق الذات. وحاجات الامن والحاجات الاجتماعية أكثر الحاجات اشباعا بالنسبة لمدراء المملكة العربية السعودية.

٣ .دراسة " قاسم الصراف ورجاء أبو علام وآخرون ١٩٩٤) " ٣٧ (كشفت أن الرضى الوظيفي لدى المعلمين يبرز في مجالات الراحة في العمل ، وتحدياته والعلاقات بالزملاء وكفاية المصادر في العمل . ويقل مستوى الرضا الوظيفي لدور المعلمين في مجال الترقية في العمل . ولذا فهو من عوامل التقاعد المبكر وعدم الراحة في العمل . ويرى المتقاعدون وغير المتقاعدون أن المرتب الذي يحصلون عليه غيركاف ولا يناسب ما يبذلونه من جهد . كما لايعتبر مجال العلاقات بالزملاء من العوامل المحددة للرضا الوظيفي ، وبالتالي ليس من عوامل التقاعد المبكر .وفي المقابل فإن شعور الموظف بعدالة الترقية في مجال العمل من العوامل التي تساعده على الاستمرار في العمل ، وعدم التفكير في التقاعد المبكر.

٤ .دراسة " عمر همشري وعبدالرزاق يونس ١٩٩٤) " ٣٨ (كشفت على أن حملة شهادات الدراسات العليا هم اكثر رضا عن المهنة من زملائهم من حملة الدبلوم والبكالوريوس ، وان افراد مجتمع الدراسة الاكبر سنا هم اكثر رضا من زملاءهم الاصغر سنا في مجال العمل.

٥ .دراسة " سلامة طناش ١٩٩٠) " ٣٩ (كشفت عن أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الرضا عن العمل تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية ، بينما وجدت فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات العمر وسنوات الخبرة ،والمرتبة الاكاديمية وطبيعة العمل الاكاديمي ، والكلية التي ينتسب اليها عضو هيئة التدريس ، وأن كان مجال ظروف العمل مصدرا أساسيا للرضى عن العمل بينما كان مجالي الرواتب والحوافز أقل مصدر من مصادر الرضا عن العمل.

٦ .بينت دراسة " عبدالحميد صفوت ابراهيم ١٩٩٨) " ٤٠ (أنه كلما زادت الدرجة الكلية للرضا عن العمل كلما زاد السلوك المؤسسي بين المعلمين وخصيصا عند الاقل تعليما عند النساء . كما أن الرضا عن العمل يسوده الجانب الوجداني أكثر من الجانب المعرفي.

٧ .وفي الكويت أسفرت دراسة " ناصف عبد الخالق ١٩٨٢) " ٤١ (أنه لم تحقق الوظيفة الحكومية الطموحات المادية لشاغليها من الموظفين ، لكنها على الاقل حققت وبنسبة أكبر الطموحات المعنوية ، وأن المرتبات المنخفضة ، التي تكفي لسد حاجات الموظفين الضرورية قليلة جدا . كما اوضحت ان الذكور أكثر رضا من الاناث عن ظروف العمل ، وعن العلاقات مع الآخرين .علاوة على ان الرضى الوظيفي يزداد بازدياد الراتب والمستوى الوظيفي . وأن اهم العوامل التي تحقق الرضا هي الاحساس بتقدير الآخرين لما يتم انجازه ، والأجور والحوافز المادية ، والمعاملة العادلة والمساواة بين جميع العاملين.

٨ .وأبرزت دراسة " ناصر محمد العديلي ١٩٨٣) " ٤٢ (بالمملكة العربية السعودية ان غالبية الموظفين راضون بشكل عام عن وظائفهم ، بيد أنهم غير راضين عن بعض العوامل ، مثل المكافأة مقابل الاداء الجيد ، والفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات ،والفرص المتاحة لتجريب وسائل جديدة لتحقيق أداء أفضل في العمل ، والحياة الشخصية . و أن الموظفين يهتمون بالجوانب المادية كالراتب والمكافأة أكثر من اهتمامهم بالعمل نفسه . أما فيما يتعلق بترتيب الدوافع والحوافز حسب أهميتها لافراد العينة ، فقد جاء الراتب والمكافأة في المقام الاول ، والترقي في الوظيفة ثانيا ، والضمانات في الوظيفة ثالثا . ولم يحظ الدافع الى نوع العمل بالاهتمام الكافي من الافراد حيث جاء في المركز الاخير.

٩ .أما الدراسات التي تتعلق بالقطاع الخاص : فمن أهمها الدراسة التي قام بها " سمير احمد عسكر ١٩٨٥ ")٤٣ (بأبوظبي . وكشف عن أن الرضى عن الاجر في قطاع البترول أفضل من نظيره في قطاع البنوك . بينما الرضى عن الاشراف وفرص الترقي في قطاع البنوك أفضل منه في قطاع البترول . وأوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية لعنصر الرضا خلال العمل ، فمتوسط الرضا في قطاع البنوك أعلى منه في قطاع البترول . و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضى عن نوع العمل وعن الزملاء في كلا القطاعين . و اظهرت الدراسة ان طبيعة النشاط ليس له تأثير على الرضا العام عن الوظيفة . و لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين فئات الجنسية ، والعمر ، وبين مستوى الرضى عن العمل وعن المنظمة في كلا القطاعين.

١٠ . أما دراسة " محمد ابراهيم التويجري ١٩٨٨) " ٤٤ (في السعودية فبينت ان العاملين راضون بشكل عام عن وظائفهم . وان العمالة غير السعودية أكثر رضى من العمالة السعودية فيما عدا عنصر الأمن والسلامة في العمل ، وفرص التقدم والتطور في الشركة .كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المواقف الوظيفية والرضى الوظيفي . وبشكل عام فإن لدى العاملين السعوديين وغير السعوديين انطباعات جيدة نحو اعمالهم.

١١ . وتوصل " طلعت ابراهيم لطفي ١٩٩٣) " ٤٥ (الى العديد من النتائج من اهمها: ان العوامل الاجتماعية المؤدية الى الرضا عن العمل مثل الصداقة والانتماء الى جماعات العمل غير الرسمية ، والشعور بالأمن والاستقرار ، تفوق في اهميتها العوامل المادية مثل ارتفاع الاجور والحوافز المادية والظروف الطبيعية للعمل . وأظهرت دراسته وجود علاقة بين استخدام اسلوب العلاقات الانسانية في المصنع وبين شعور العامل بالرضا عن العمل .

١٢ . وأظهرت دراسة " عبدالقادر عبدالوهاب د.ت) " ٤٦ (نتائج عدة منها ارتفاع مستوى الاحساس بفعالية نظام تقويم الأداء وموضوعيته لدى العاملين في القطاع المشترك وانخفاضه لدى العاملين في القطاع الخاص . وجود علاقة معنوية وموجبة بين احساس العاملين بفعالية نظام الاداء الوظيفي المطبق بالمؤسسة وبين الولاء التنظيمي ، والرضا عن العلاقة مع الرؤساء المباشرين ،و الرضى عن العلاقة مع زملاء العمل وأخيرا الأداء
الوظيفي ، و وجود علاقة معنوية وموجبة بين احساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق بالمؤسسة ، وبين الولاء التنظيمي والرضا عن العلاقة مع الرؤساء المباشرين فقط والاداء الوظيفي.

١٣ . توصلت دراسة " محمد محسن على أسعد ونبيل اسماعيل ١٩٨٩) " ٤٧ (إلى عدة نتائج أهمها : أن دراسة سلوك الأفراد لا يمكن أن يتم بعيدا عن دراسة مشاعرهم و احاسيسهم الشخصية وما ينطوي على هذه النواحي من تماسك وتكامل الشخصية والولاء للجماعة . وأن الاحاسيس الشخصية يمكن إخفاؤها بسهولة ، وبالتالي يصعب التعرف عليها او دراستها . كما أن إظهار هذه الاحاسيس عادة ما تأخذ صور عدة من بينها الاحساس بالتكامل الشخصي الذي قد ينعكس في صورة رضى عن الاحوال السائدة في العمل . وان المشاعر لا يمكن ان تفهم مجردة في حد ذاتها ، وانما يمكن إدراكها في ضوء الموقف الكلي لسلوك الفرد.

١٤ . خلصت دراسة " حامد احمد رمضان ١٩٩٤) " ٤٨ (إلى ان اعضاء هيئة التدريس يتمتعون بدرجة رضا أعلى من العاملين بالنسبة لمعظم عوامل الرضا الوظيفي , فهذه الدرجة ترتفع بالنسبة للأجر النقدي والحوافز المادية ، وفرص الترقي والاشتراك في اتخاذ القرارات ، وطبيعة الوظيفة وساعات العمل وهما متعادلان بالنسبة
للأمن الوظيفي . اما العاملون فرضاهم افضل بالنسبة للعلاقات مع الآخرين وظروف العمل . اما بالنسبة لمستوى الرضى الحقيقي العام ، فهيئة التدريس أعلى رضا من العاملين في هذا المستوى . ان متوسط درجة الرضى عن الاجر النقدي جيدة في رأي أعضاء هيئة التدريس بصفة عامة . ووجد أنه كلما قل العمر قلت درجة الرضا ، وكلما زاد العمر زادت درجة الرضا عن الاجر النقدي . وان اعضاء هيئة التدريس من الكويتيين أقل رضا بالنسبة للأجر النقدي عن أعضاء هيئة التدريس من غير الكويتيين. وان النساء من اعضاء هيئة التدريس أكثر رضا عن أجورهن النقدية من الرجال.

١٥ . دراسة " نبيل الحسيني ١٩٩٢) " ٤٩ (اجريت على الشركات العاملة بقطاع الغزل والنسيج والملابس في مصر . وتوصلت إلى نتائج متعددة منها : اتفقت آراء مجموعتي عينة البحث على ان الحافز الاساسي الذي يدفعها الى البقاء او ترك العمل هو الراتب وملحقاته . بالاضافة الى عوامل اخرى ذات ابعاد اجتماعية منها تحقيق الذات ، والاهمية التي تحتلها الوظيفة التي يعملون فيها ، و مضمون العمل واهميته النسبية في المؤسسة . و اثبتت النتائج ايضا ان الحوافز المادية – الراتب وملحقاته – هي اكثر العوامل الوظيفية تأثيرا في احداث حالة عدم الرضا بين العمالة الانتاجية والتي تدفعهم لترك الخدمة بمحض ارادتهم.

١٦ . دراسة " هبة الله بهجت ١٩٩٤) " ٥٠ (كشفت عن العديد من النتائج من اهمها: تزيد نسبة الرضا عن الوظيفة بين العاملات بمهن فنية ابداعية في مجال الاخبار. وتبين أن أكثر من نصف المبحوثات غير راضيات عن فرصهن في الترقي في العمل.

كما ان اجابات المبحوثات تميل بشدة نحو الرضى عن علاقاتهن الطيبة مع الزملاء. وذكرت المبحوثات العناصر التي تسبب عدم رضاهن بانها عناصر اساسية لابد ان تتوفر قبل قبول الوظيفة وهي امكانية الترقي في العمل والامان الوظيفي والمرتب والمساواة في المعاملة مع الرجل.

١٧ . اظهرت دراسة أجراها " قسم الموارد البشرية في مواصلات الامارات) " ٥١ (عن تحقيق نسبة رضا مرتفعة بين الموظفين عن العمل بلغت ٨,٨٠ % بصورة عامة . كما بلغت نسبة الرضا ٨٤ % عن اسلوب الرئيس المباشر ، في حين أن الرضا عن اهتمام الرؤساء المباشرين بحل المشكلات التي يواجهها مرؤسيهم بلغت نسبته ٩١ . % فيما قدر الموظفون نسبة الرضا عن تعاون أعضاء فريق العمل ٩٠.% وتبين من استعراض الدراسات السابقة انها متعددة ومتنوعة ما بين القطاع العام والخاص في العديد من الدول العربية والاجنبية ، كما شملت مهن غير العلاقات العامة ، وركزت على الجنسين ما عدا دراسة واحدة ركزت على النساء . كما ان أغلبها ركز على وجود عوامل غير مادية تؤدي الى الرضا عن العمل . ونظر لأهمية موضوع الدراسات السابقة الذكر وتعقد المتغيرات المعاصرة وتزايدها ، وغياب الدرسات الخاصة بالرضا الوظيفي في مجال العلاقات العامة أجرينا هذا البحث عن الرضا الوظيفي على العاملين في هذه المهنة في العالم العربي بشكل عام .

ثانيا : منهجية الدراسة وإجراءاتها

المدخل النظري للبحث :

منذ الثلاثينات من القرن العشرين ظهرت عدة مداخل نظرية في دراسة موضوع الرضا الوظيفي . فنجد أن نظرية الصراع Theory conflict ساعدت على تفسير مشكلات الرضا أو عدم الرضا عن العمل في ضوء) الاغتراب (عند ماركس . وفي هذا الصدد ، فان) ماركس (قد أشار إلى أن الاغتراب وعدم الرضا والاستياء في العمل ناتج عن القوى الاجتماعية الملازمة للإجراءات الرأسمالية ، فالعامل في المجتمع الرأسمالي يصبح منفصلا عن ناتج عمله فيشعر بالاغتراب عنه وبانعدام القوة وعدم القدرة على التأثير على المواقف الاجتماعية المختلفة المحيطة به . ومن جهة أخرى ، يذهب) لوكاس (إلى أنه يمكن دراسة موضوع الرضا عن العمل في ضوء مفهوم) اللامعيارية . (وعلى عكس) ماركس (نجد) دوركايم (يشير إلى أن عدم الرضا عن العمل ينتج عن إنهيار الروابط المتماسكة التي تربط الافراد بالمجتمع . ويرى) دوركايم (أن نمو تقسيم العمل في المجتمعات الحديثة يصاحبه ظهور نوع من التضامن العضوي الذي يستمد أسسه من التباين بين أعضاء المجتمع . وذلك على عكس المجتمعات التقليدية التي تتميز بوجود نوع من التضامن الآلي الذي يعتمد على التماثل بين أعضاء المجتمع . وأدى التباين الى ضعف المعتقدات والمشاعر ، ويصبح الناس لا يعرفون ما هو متوقع منهم ، ويجدون انه من الصعب تشكيل افعالهم طبقا للموجهات التقليدية ، ومن ثم يكتسب الناس عدم التضامن الاجتماعي لأنهم يشعرون باللامعيارية ، وانعدام الأمن ، وفقدان المعايير ، وتصبح التصورات الجماعية في حالة تدهور وانحلال ، مما يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل (52) .

ووفقا للنظرية الكلاسيكية يتم التركيز على الاتصال والتنظيم الرسمي فقط وقنوات الاتصال فيه . وهذا التجاهل للتركيبة غير الرسمية للتنظيم وللعلاقات الاجتماعية والنفسية أدت الى احداث قصور واضح على الاقل من الناحية الاتصالية (53) .

وتركز نظرية مثيرات العمل لهيرزبيرج على دور العمل وظروفه في حياة العاملين ، وقد قام " هيرزبيرج " بدراسة استطلاعية توصل فيها إلى تصنيف فئتين من العوامل تدفعان الأفراد إلى مزيد من العمل وتحسين الإنتاج هما : العوامل الدافعية والعوامل الوقائية (54) .

وقد أدت العديد من العوامل في فترة الثلاثينات من القرن الماضي الى تبني حركة العلاقات الإنسانية في مقدمتها دراسات هاوثورن التابعة لشركة ويسترن إليكترك التي أسهمت في ظهور الحركة فعلى الرغم من انها قامت اساسا لدراسة تأثير العوامل المادية مثل درجة التهوية والاضاءة وفترات الراحة على انتاجية العاملين ، الا انها اكتشفت ان تاثير العوامل الاجتماعية والعلاقات الانسانية اكثر اهمية في التأثير على الانتاجية . ويرى العالمان) ميلر و فورم (أنه يمكن أن نخرج من دراسات) مايو (E.Mayo وزملائه في الفترة ما بين عام ١٩٢٧ حتى ١٩٣٢ بعدة نتائج هامة في مقدمتها أن العمل نشاط جماعي ، وأن الحاجة للتقدير والأمن ، والشعور بالانتماء له أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وانتاجيتهم، وأن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريرا موضوعيا للحقائق ، فهي في الغالب عرضا يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد ، كما أن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل أو خارج مكان العمل . بالاضافة الى أن الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات العامل داخل المصنع . وتمثل هذه النتائج دستورا للعلاقات الانسانية في الصناعية بالرغم من أن مفهوم العلاقات الانسانية في الصناعة لم يستخدم على نطاق واسع إلا في الفترة من نهاية عام ١٩٣٠ وحتى أواخر عام ١٩٥٠ . ويوضح هذا الدستور ان للمصنع بجانب وظيفته الاقتصادية التي تنحصر في انتاج السلع ، وظيفة اجتماعية هامة تتمثل في اشاعة الارتياح والرضا بين العاملين داخل المصنع . وقد أثارت دراسات)هاوثورن (اعتراضات كثيرة على تلك الافتراضات التي ذهب إليها) فريدريك تايلور (F.W. Taylor مؤسس حركة الادارة العلمية التي قامت على اساس الاختيار العلمي للعامل ، ودراسة الزمن والحركة.

وتبنت **مفهوم الانسان الاقتصادي** ذلك الانسان الذي يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق أهدافه . فالاجر هو الحافز الذي يدفع الانسان إلى العمل . ولذا فعلى عكس حركة الادارة العلمية تبنت حركة العلاقات الانسانية **مفهوم الانسان الاجتماعي** الذي يسعى الى علاقات افضل مع الآخرين ، وان افضل سمة انسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس. كما كشفت نتائج دراسات) هاوثورن (عن أن العمال لا يقدمون على العمل تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول على المكافآت المالية ، وانما تتحدد استجابتهم في مواقف العمل عن طريق علاقاتهم الاجتماعية . وقد انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الانساني والتنبؤ والتحكم فيه في نظرية العلاقات الانسانية.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الانسانية والتي تبناها الباحث في هذا البحث في أن الناس يتأثرون في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية . ويشعرون بذواتهم و بأهميتهم من خلال علاقاتهم الاجتماعية مع الآخرين. كما أن هذه النظرية ترى أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه الى الآلية والروتينية في العمل تفقده جوانبه الاجتماعية . ووفقا للنظرية فإن الناس يتأثرون بعلاقتهم الاجتماعية ،

وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الادارية والحوافز المادية . وعليه فإن أصحاب النظرية يطالبون الإدارة بأن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين ، على ان تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين. ولقد تأثرت كثير من سياسات المنظمات بهذه المدرسة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين ، ومنها أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات ، وأنظمة الشكاوي ، ووضع أسس لحلها ، وأنظمة الاقتراحات ، والرحلات والحفلات الاجتماعية. وتؤكد معظم الدراسات التي اجريت في هذا الصدد ، خاصة دراسات فليشمان وهاريس وبيرت) ١٩٥٥ (على ان الاهتمام الاداري بالافراد اكثر جدوى وفاعلية من الاهتمام الاداري بالانتاج . والاساس الذي تحاول هذه المدرسة التأكيد عليه هو زيادة الاهتمام بالعاملين بمنحهم فرصة المشاركة في صنع القرار بما يعزز معنوياتهم وتعاونهم مع الادارة العليا بشكل يسهل اداء العمل داخل المنظمة (55) .

مشكلة البحث ومنهجه:

الوظائف الحكومية أو العامة هي وظائف جوهرها الاتصال ، الذي يحتم توافر بعض الابعاد الادارية للجهاز الإداري كالمكانة الادارية . بالاضافة الى توفير الامكانيات البشرية المناسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية . والوظائف الإدارية الحكومية باتت تعتمد على الاداء الحسن والاعمال الجيدة والممارسات الطيبة النافعة لكي تدعم صورة المؤسسة الايجابية , وانما اصبحت من الاسس الجوهرية في ادارتها ، لان نجاح المنشأة يقاس في جانب كبير منه بمدى تقبل المجتمع لبرامج المنشأة ، والاساليب التي تتبعها لتحقيق برامجها . ويشير هذا المضمون كما تشير نتائج الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي إلى ضرورة الاهتمام بمعايير الرضا الوظيفي والعوامل التي تحدد درجة الرضاء الوظيفي لتحقيق الأداء الحسن (56) .

وانطلاقا مما سبق فإن **موضوع البحث يدور حول** " الرضا الوظيفي للعاملين في مجال الوظائف الإدارية الهامة في المؤسسات المختلفة سواء كانت أجنبية أو عربية حيث يسعى الباحث الى التعرف على مدى إحساس العاملين بالرضا الوظيفي ، والعناصر المكونة لهذا الرضا وتلك المسببة لعدم رضاهم . علما بأن الملاحظات التي حصلنا عليها من دراسات سابقة وقبل إتخاذ قرار البحث أكدت لنا شكوى العديد من الموظفين في بعض الدول من وظائفهم .

و تتضح أهمية الموضوع على النحو الآتي:

أ .يعتبر هذا البحث من ألبحاث النظرية والذي يعتمد على دراسات سابقة في حالات تطبيقية عن الرضا الوظيفي في الوظائف الإدارية الهامة في المؤسسات الحكومية .

ب .التعرف على أسباب الرضا وعدم الرضى عن العمل يوضح للمسئولين جوانب التغيير المطلوبة في نوعية البرامج والخدمات التي تحقق الإشباع والرضا والارتياح وتحسن نوعية الحياة في المؤسسات والمنظمات الحكومية مما يساعد على تخفيف حدة مشكلات العمل ، وبالتالي يؤسس وظائف إدارية هامة يرتفع بمقتضاها مستوى الإنتاجية.

ت .تسليط الضوء على المتغيرات الشخصية مثل العمر والمستوى التعليمي والدخل والجنسية والتخصص وسنوات الخبرة وعلاقة بعضها بالرضا الوظيفي.

ث .التحقق من صدق بعض القضايا النظرية التي وردت في مدخل العلاقات الانسانية الذي تبناه الباحث كموجه نظري لهذا البحث الذي إعتمد على بعض نتائج أبحاث عملية .

مجتمع البحث : ينقسم مجال البحث الى ثلاثة اقسام:

القسم الأول هو المجال الإنساني الذي اقتصر على **كافة العاملين** في الوظائف الحكومية بشكل عام معتمداً على نتائج جاهزة لأبحاث كافية في مجال الوظائف الحكومية الإدارية . ومقارنة الوظائف الحكومية هذه في بعض المؤسسات من خلال أبحاث سبق أن أجريت ببعض الوظائف الأخرى كما أن طبيعة عمل الوظائف الإدارية تتطلب من العاملين فيها في صنع القرارات الخاصة بإداراتهم مع الإدارة العليا ولن تمنح لهم أي فرص من هذا الشأن مالم يكون العاملين في هذا المجال على دراية وفهم لطبيعة الوظيفة الإدارية العامة من قبل المسئولين في المؤسسات بجانب الاتجاهات الايجابية عنهم وعن أعمالهم . علاوة على وجوب توافر ظروف مناسبة للعمل راضين عنها رضاء كبيرا . ولقد اتضح لنا بعد دراسة بعض الأبحاث التي قامت بدراسات إحصائية مختلفة لعدد من العاملين في الوظائف الحكومية العامة .

نوع البحث ومنهجه :

ينتمي هذا البحث الى علم وفن إدارة الموارد البشرية ، ويمكن أن يكون له أهمية نظرية معتمداً على دراسات تطبيقية تمت في هذا المجال . كما أنه بمثابة دراسة وصفية تهدف الى التعرف على الاسباب الداعية الى بروز تلك الظروف التي تدعو الى الرضا الوظيفي والعكس صحيح .

نتائج الأبحاث في هذا الصدد وأهم النتائج التي إقتنع بها الباحث وهو ماتم التوصل إليه في بعض الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع على النحو التالي :

تتضح حقيقتين من نتائج الأبحاث في هذا المجال **اولهما** أن اتجاهات ممارسات الوظائف الحكومية بصورة عامة ايجابية . وأن العاملين يدركون تماماً إحتياجات وظائفهم ومتطلباتها الوظيفية . ويمكننا ان **نفسر النتائج** الخاصة بالانطباع العام نحو الوظائف الحكومية والمدللة للرضا من عدمه أنه اذا كان هناك وظيفة ادارية تزداد اهميتها ، استنادا الى مسئولياتها المباشرة حيث تقوم على إنشاء المشاعر الودية وتجنيد النوايا الطيبة وتوجيه السلوك ، وهي كلها أساسيات لازمة لانجاز معظم الوظائف الحكومية شبه العليا لواجباتها ومهامها ، وفي تفهم المشكلات واستخدام الامكانات المتاحة لحلها ، وتأييد الخطط والمشروعات وتقبل طرق العمل ومساندة وجهات النظر ، ولا يمكن ان يتحقق ذلك دون الاعتناق الواعي والسليم لمفاهيم ووظائف واساليب الممارسة الموضوعية .

ويؤكد الخبراء في الوظائف الحكومية شبه العليا كوظيفة من وظائف المؤسسات تخضع ممارستها لفنون وعمليات متصلة الحلقات ومتداخلة المراحل بما يؤدي الى نجاح برامجها والوصول بأهدافها الى جماهيرها الداخلية والخارجية وبالتالي وظائفها محددة وغير روتينية ومبدعة .

وبهذه النتيجة يمكن القول ان اتجاهات الادارة العليا نحو الوظائف الحكومية شبه العليا تؤثر على رضا العاملين من عدمه , وبرغم الانطباع السابق أكدت نتائج بعض البحوث أن بعض العاملين في في الوظائف الحكومية شبه العليا والقريبة من الإدارة العليا تتيح لهم فرصاً جدية للترقيات على المدى الطويل .

ونتفق مع نتائج بعض الدراسات التي أوردناها أعلاه مع ماتوصلت إليه إحدى الدراسات العربية عن محددات الرضا عن الوظيفة الحكومية فقد جاء في نتائجها ان تقدير الرؤساء في العمل في مقدمة اسباب الرضا عن الآداء في العمل , كما أن تحقيق إنجازات العمل لايقل في الأهمية عن تقدير الرؤساء وكلها عناصر تؤكد اهتمام الموظفين الحكوميين بآداء عملهم بكفاءة عالية لاثبات الذات عندهم وتصحيح الصورة السلبية عنهم . كما ان تقدير الرؤساء لعملهم من اهم اسباب الرضا عن الوظيفة الحكومية لانهها إثبات لقدراتهم على العطاء في العمل . وتأتي جميعا

عناصر متعلقة بمضمون العمل وهي العناصر التي حددها هيرزبيرج لاحساس الفرد بالرضا عن الوظيفة وان كان ترتيبها يختلف عن نتائج دراسات اخرى اختبرت نظرية هيرزبيرج مثل دراسة باريت حيث جاء في مقدمة رضا الصحفيات توقع ادارة انفسهن في العمل بنسية عالية ثم تقدير الؤساء في العمل في المركز الثاني من الأهمية وفي المركز الثالث الشعور بالرضا الشخصي عن الآداء في العمل (57) .

عناصر الرضا

١ تحقيق الذات

٢ الشعور بالأمن والاستقرار في العمل

٣ احترام وتقدير العمل

٤ حسن العلاقة مع الرؤساء والزملاء

٥ المساهمة في خدمة المجتمع

٦ اتاحة فرص الترقي والتقدم في العمل

٧ المشاركة في اتخاذ القرارات

٨ الأجور والحوافز المالية

ويتضح من النتائج السابقة حصول **العوامل الاجتماعية** مثل تحقيق الذات والشعور بالأمن والاستقرار في العمل ، واحترام وتقدير العمل وحسن العلاقة مع الرؤساء والزملاء **على الرتب الأول** حيث انها من أهم عوامل الرضا عن العمل داخل المؤسسات الحكومية فالعوامل الاجتماعية تفوق في اهميتها العوامل المادية ، إذ حصل عنصرالأجور والحوافز المالية على درجة عالية من الرضا .و تتفق هذه النتيجة مع نتائج) طلعت ابراهيم (ومع نتائج دراسات)إلتون ما يو (في شركة) ويسترن اليكتريك (والتي اشارت الى ان الحاجة الى الامن والشعور بالانتماء لها اهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وانتاجيت هم من الظروف المادية التي يعملون في ظلها . ونستنتج غلبة الجوانب الاجتماعية المؤدية للرضا الوظيفي على الجوانب والابعاد المادية. مما يقود الى رفع مكانة ومنزلة الوظيفة الاجتماعية حيث كشفت دراسة) آدم غازي(وجود علا قة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ظروف العمل ومكانة الوظيفة الاجتماعية واكدت الأبحاث في هذا المجال أنه كلما ارتفعت مكانة الوظيفة كلما زاد الشعور بالرضا الوظيفي .

(ويرى الباحث أ ن عدم الرضى عن العمل بسبب عدم المشاركة في اتخاذ القرارات يقوي الشعور بالاستياء والاغتراب عن العمل نتيجة لشعورهم بانعدام القوة وعدم مقدرتهم على التأثير في المواقف الاجتماعية المحيطة بهم . وهناك نتائج العديد من الدراسات التي اظهرت نتائجها وجود علاقة ايجابية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين الرضى عن العمل مثل دراسات قام بها) فيتلس (M.S. Viteless عام ١٩٥٣ ومورس وريمر ١٩٥٦ وفرنش وزملاؤه عام ١٩٦٠ وجرونبرج عام ١٩٨٠ وموتز عام ١٩٨٥ .

جو العمل المناسب حيث يتوفر الأمان والراحة والاستقرار الوظيفي والظروف المادية الجيدة. الحوافز الجيدة والراتب الأعلى مما تطرحه المؤسسات الأخرى في ظل صعوبة الحصول على وظيفة أخرى هذه الأيام.

المساهمة في خدمة المؤسسة والمجتمع المعاملة الجيدة والاحترام والدعم الذي نحصل عليه من المدير المباشر والادارة العليا للقسم ولنا شخصيا . وهذا يتيح لنا المشاركة وابداء الآراء المختلفة المتعلقة بالوظيفة.

ملائمة الوظيفة لشخصيتي وميولي وهواياتي وكفاءتي المهنية .
المكانة الاجتماعية للوظيفة إذ تعد الرابط الاساسي مع العالم الخارجي وواجهتها مما يؤثر ايجابا على مكانة العاملين ونفسياتهم .
نستخلص مما أوردناه سابقا ، ان الرضى عن العمل يرتبط ببعض العوامل الاجتماعية مثل شعور العامل بالامن والاستقرار في عمله ، والعلاقات الاجتماعية الطيبة مع الزملاء والرؤساء ، والمشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام بحل المشكلات الاجتماعية والشخصية . ولما كانت تلك العوامل الاجتماعية التي تتوفر في جو العمل
تمثل دستورا للعلاقات الانسانية في المؤسسة لذلك وجب القول ان استخدام اسلوب العلاقات الانسانية في المؤسسات الحكومية بشكل خاص والمؤسسات الأخرى يؤدي الى شعور العاملين بالرضا عن العمل .
خلاصة عامة :

استهدف البحث التعرف على إتجاهات العاملين في مجال الوظائف الحكومية وارتباط ذلك باتجاهات الادارة العليا نحو الوظيفة . وكذلك على الاهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية الى الرضى عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية ، بالاضافة الى استخدام اسلوب العلاقات الانسانية في المؤسسات الحكومية واثره في تحقيق الارتياح والشعور بالرضى عن العمل بين العاملين . واسفرالبحث عن نتائج من أهمها أن اتجاهات العاملين في الوظائف الحكومية بصورة عامة ايجابية وأن أصحاب هذه الوظائف يدركون تماما احتياجات ومتطلبات وظائفهم . وأن اتجاهات الادارة العليا تلعب دورا في تحقيق الرضى الوظيفي من عدمه وكذلك أكدت الأبحاث المختلفة بهذا الصدد ان العوامل الاجتماعية المؤدية الى الرضا عن العمل تفوق اهميتها العوامل الماد ية مثل ارتفاع الاجور والحوافز المادية والظروف المادية الطبيعية .

التوصيات

بناء على النتائج التي حصلنا عليها من دراسة العديد من المراجع فإننا نوصي بما يلي :

١ .على القيادة التنفيذية في المؤسسات العربية أن تؤكد التزامها التام بتنمية الموارد البشرية .

٢ .ضرورة التخطط الجدي لضمان التقدم ، فعلى المؤسسات ان تطبق اكثر النظم والممارسات تطورا لضمان العدل والمنهجية عند اختيار وتوظيف العاملين في الوظائف الحكومية بما يكفل اختيار اكثر المتقدمين مهارة وقدرة وملاءمة لشغل الوظائف فاختيارات اليوم هي التي تحدد مسارات المستقبل وهي التي تحقق أهداف المنظمات والمؤسسات العامة سواء العربية أوالأجنبية .

٣ .أهمية النظر للتدريب كاستثمار طويل الاجل وتشجيع التنمية الذاتية المستمرة للعاملين في الوظائف الحكومية . ويجب على القيادات العليا والمديرين ان يمثلوا القدوة الحسنة لمواردهم البشرية في الاقبال على التدريب والمشاركة فيه . .

٤ .على جميع المؤسسات العامة والحكومية المبادرة دائماً الى مكافأة وتقدير العاملين في الوظائف الحكومية شبه العليا وتطبيق نظم تحفيز فعالة تضمن التعبير عن شكر وتقدير المؤسسة أو المنظمة لجهودهم وإبداعاتهم وتكفل تشجيعهم في عمليات التطوير بالمؤسسات العامة عبر تقديم اقتراحات فعالة ومبادرات رائدة ومن خلال الاشتراك في فرق العمل المعنية بالتحسين والتطوير المستمر للوظائف الحكومية أو العامة .

٥ .تفويض صلاحيات كافية للعاملين في الوظائف الحكومية ضمانة اساسية لكسب ولاء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي وإشعارهم بالأهمية وتحقيق الذات .

٦ .يتحتم على هذه المؤسسات أو المنظمات ترتيب أولوياتها واطلاق مبادرات خلاقة وتجربة أساليب مبدعة تعتني بالعنصر البشري وتهتم بصحته وسلامته ومكان وبيئة عمله وتراعي الجوانب الانسانية والاسرية للموارد البشرية.

٧ .الاهتمام ببناء روح الفريق والحرص على تنمية المشاعر الايجابية لدى كل الموظفين لتتم المواءمة بين متطلبات الموارد البشرية واهدافها وبين أهداف المؤسسة ليعمل الجميع معا لتحقيق مصالحهم ومنافعهم المشتركة.

٨ .تطبيق نظم تقييم أداء عادل وهادف تسمح بتقوية نقاط القوة في اداء العاملين في المؤسسات وتلافي السلبيات أولاً بأول عبر الاتفاق معهم مقدما بما تتوقعه المؤسسة منهم على مستوى الاداء والسلوك.

٩ .التأكيد على توفير بيئة عمل مؤسسي تسمح بالتواصل مع العاملين في الوظائف الحكومية المتماثلة وتبادل الرأي والنقاش فيما بينهم بما يمكنهم من ابداء الرأي واحترام هذا الرأي حتى في حالة الاختلاف فيما بينهم مع منحهم فرصاً كافية للتظلم من أية اجراءات أو ظروف تتعلق بعملهم أو تعاملهم مع رؤساءهم أو زملائهم .

الهوامش

١ .آدم غازي العتيبي ، الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت : دراسة استطلاعية مقارنة ، **مجلة الادارة العامة** ، العدد ٦٩ ، رجب ١٤١١هـ ، يناير ١٩٩١ ، ص ٣٢.

٢ .على السلمي ، **السلوك الانساني في منظمات الاعمال**) القاهرة : دار غريب ، ١٩٩٥(ص ٧٥

٣ .يوسف محمد قبلان ، **مفاهيم وتطبيقات في السلوك الاداري**) الرياض : العبيكان للطباعة والنشر ، ١٩٩٢ (ص ١٠٣

٤ .موسى اللوزي ، **التطوير التنظيمي : اساسيات ومفاهيم حديثة** ، ط ١) الاردن : دار وائل للنشر ، ١٩٩٩ (ص ١١٧.

٥ .عبد الحسين صالح كاظم ، رؤية إدارية : أثر الدخل النفسي في اختيار العمل ، آراء وتحليلات ، **الخليج الاقتصادي** ، العدد ٧٨١٤ ، الثلاثاء ١٢ رجب ١٤٢١ هـ ، ١٠ اكتوبر ٢٠٠٠ م ، ص ٥.

٦ .محي الدين الازهري ، **العلاقات الانسانية وادارة الاعمال والافراد**) القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٩٨٠(

٧ .بسام العمري ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية ، **دراسات في العلوم الاجتماعية** ، المجلد ٢٢ ، العدد) ٥ (١٩٩٥ ، ص ١٦٤

٨ .طلعت ابراهيم لطفي ، العلاقات الانسانية والرضا عن العمل : دراسة ميدانية لعينة من العاملين بمصنع النسيج في مدينة بني سويف ، **مجلة الخدمة الاجتماعية** ، العدد ٣٧ ، يونيو ١٩٩٣ ، ص ١٥٩ و ١٦١.

٩ .سعود محمد النمر ، **السلوك الاداري** ، ط ١) السعودية : جامعة الملك سعود ، ١٩٩٠(

١٠ . أحمد ماهر ، السلوك ا لتنظيمي ، : **مدخل بناء المهارات** ، ط ٧) الاسكندرية: الدار الجامعية ، ٢٠٠٠ (ص ٤٣.

١١ . عويد سلطان المشعان ، **دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي**)الكويت : دار القلم ، ١٩٩٣ (ص ٤٠.

١٢ . محمد قاسم ، **السلوك التنظيمي في المنظمات الإدارية** ، عمان : د.ن ، ١٩٩٣ ، ص ٣٠

١٣ . نبيل الحسيني النجار ، أثر بعض العوامل المادية في معدلات الترك الاختياري للخدمة بين العمالة الانتاجية في الشركات العامة بقطاع الغزل والنسيج في مصر ، **المجلة العلمية التجارية** ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، يناير ، ١٩٩٢ ، ص ١٦٢.

١٤ . حامد أحمد ر مضان بدر ، الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت : دراسة علمية تطبيقية ، **مجلة العلوم الاجتماعية** ، العدد الثالث ، سبتمبر ١٩٨٣ ، ص ٢٤٥.

١٥ . **مزيد من التفاصيل في:**

الهادي عبدالصمد عبدالله ، **الانسان والتنظيم** : دراسة تحليلية للفكر الاداري المعاصر من منظور اسلامي) رأس الخيمة: المكتب العربي للعلاقات الثقافية، ١٩٩١ (ص ١٣١ مهدي حسن زويلف ، **إدارة الافراد من منظور كمي والعلاقات الانسانية** ، ط ١) عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، ١٩٩٣ (ص ٣٦٥ حسين حريم ، **السلوك التنظيمي : سلوك الافراد في المنظمات**) عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧ (ص ١٠٥

حامد أحمد رمضان بدر ، **قراءات في السلوك التنظيمي : مع رؤية إسلامية لبعض القراءات** ، ط ١) القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٤ (ص ٢٤٠ - ٣١٠.

١٦ . كيت كنان ، **ترشيد وتحفيز الموظفين** ، ترجمة ناجي حداد ، ط ١ ، لبنان : الدار العربية للعلوم ، ١٩٩٥ (ص ٩ -١٠

١٧ . **التفاصيل في:** أكرم مرطا سكندري وآخرون ، **علم النفس الصناعي والمهني** ، ط ١) السعودية : مكتبة الصباح ، ١٩٩٨ (، ٣٨(على الطارق ، **سيكولوجية الادارة والاتصال** ، ط ١) اليمن: مركز عبادي للدراسات والنشر ، ١٩٩٩ (ص ١١٢ – ١١٤ **مدني عبدالقادر علاقي** ، الادارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات ، **ط ٨)جدة : مكتبة دار جدة ، د.ت (ص ٣٧٠– ٣٧٢ عويد سلطان المشعان** ، مرجع سبق ذكره ، **ص ١٢٢**

ياسر العدوان ورفعت الفاعوري ، مجلة أبحاث اليرموك ، **سلسلة العلوم الانسانسة والاجتماعية ، المجلد ١١ ، العدد) ٤ (١٩٩٥. نبيل حسيني النجار ومدحت مصطفي راغب** ، مرجع سبق ذكره ، **١٦٢.**

١٨Michael P,Smith and Steven L Nock , Social Class and the . quality of work life in Public and Private Organizations , Journal of Social Issues, 36 ,4,1980.

١٩Ron Cacioppe and Philip Mock , A comparision of the quality . of work experience in government and Private Organizations , Human Relations , 37,11 , 1948.

٢٠William E.. Snizek and Jerri Haayes Bullard , Perception of . Bureaucracy and Changing Job Satisfaction: A Longitudial Analysis , Organizational Behavior and Human Performance , 32 ,1983 .

٢١Raymond Lee and Elizabeth R. Wilbur , Age Education , Job . tenure , salary ,Job characteristics , and job satisfaction , A Maultivariate Analysis , Human Relations , 38,8 , 1985 .

٢٢A Khaleque and M A. Rahman , Perceived Imprtance of job .
facets and overall job satisfaction of industerial workers , Human Relations , 40 ,7 ,1978.

٢٣James B Dworkin , Charles Hobson, Ekkehart Frielling and .
Davis M. Oakes : How German Workers view their jobs , Columia Journal of worked business , summer , ,1983 ,xviii ,2,pp48-51

٢٤E.E Lawler and J.R . Hackman , Impact of Employee . .
Participation in the development of Pay incentive Plans: A field Experiment , Journal of Applied Psychology .No. 53 , 1969 , PP . 467-471.

٢٥D.M .Cook , The Impact On Managers of Frequency of .
Feedback , Academy of Management Journal , 1968 , Vol, 11,pp, 263-277 .

٢٦L.N . hanser and P.M . Muchinsky ,Performance Feedback .
Information and Organizational Communication research , Vol. 6 , 1980 ,pp68-73

٢٧E.J Canlon . Feedback about Personal and Organizational .
Outcomes and its Academy of Management "Effects on Persistence of Planned Behavioral Change, Journal , Vol. 23, 1980 , pp , 267- 286

٢٨R.L. falciene , J.C . McCroskey , and J.A Daly , Job .
Satisfaction as a Function of Employees, Communication Apprehension , Self Esteem :and Perceptions of their Immediate Supervisiors , In B.D . Rubes (ed.) , Communication Yeerbook 1. New Brunswick , N.J.: Transaction Books, 1977, pp.410-425.

٢٩R.S . Schuler , A Role Perception Fractional Process Model .
For organizational Communicationl Behavior And Human . Performance . Vol. 23, 1979 , pp.268 ,191 .

٣٠F. M Jablin, superior,s Upward Influence : Satisfaction and .
nness in Superior subordinate Communication :A Re-examination of the Pelz Effect , Human Communication Research , Vol . 6 , 1980 , pp210-220.

٣١ . في : حامد أحمد رمضان ، ١٩٨٣ ، ص ٢٤٠ - ٣١٠.

٣٢ . المرجع السابق ، ص ٢٤٦.

٣٣ . حامد أحمد رمضان ، ١٩٩٤ ، ٢٤٧.

٣٤ . المرجع السابق ، نفس ا لصفحة.

٣٥ . آدم غازي العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١ - ٦١.

٣٦ . عبدالحميد دياب ، تطبيق نظرية ماسلو للحاجات الانسانية على المدراء) السعودية: مركز البحوث والتنمية ، ١٩٨٣).

٣٧ . قاسم الصراف ورجاء أبو علام وآخرون ، دراسة ميدانية عن الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت) الكويت : الجمعية الكويتية للنشر ، ١٩٩٤(

٣٨ . عمر همشري وعبدالرزاق يونس ، الرضا عن العمل لدى أمناء المكتبات المدرسية الثانوية الحكومية في منطقة عمان الكبرى ، مجلة دراسات العلوم الانسانية ، مجلد ٢١)ا(عدد ٦ ، ١٩٩٤ . ص ٤٦٣ - ٤٩٦.

٣٩ . سلامة طناش ، الرضا عن العمل لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية ، ، مجلة دراسات ، ١٩٩٠ ، مجلد ١٧ ، عدد ٣ ، ص ٢٢٩ - ٢٤٩

٤٠ . عبد الحميد صفوت ابراهيم ، الرضا عن العمل وعلاقته بالسلوك المؤسسي وبعض المتغيرات الديموغرافية ، مجلة دراسات نفسية ، ١٩٩٨ ، مجلد ٧ ، عدد ٣ ، ص ٣٧٥- ٤١٧

٤١ . ناصف عبد الخالق، الرضا الوظيفي بين قوة العمل الوافدة في القطاع الحكومي وأثره على انتاجية العمل ، بحث مقدم الى المؤتمرالسنوي لبحوث كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية) الكويت : جامعة الكويت : من ٢١ - ٢٢ فبراير ، ١٩٨٢. (

٤٢ . ناصر محمد العديلي ، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، مجلة الادارة العامة ، العدد ٢٦ ، ١٤٠٢ هـ ، ١٩٨٣ ، و ناصر محمد العديلي ، الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير مترجمة الى العربية) الولايات المتحدة : جامعة ولاية كاليفورنيا همبولدت ، ١٩٨١(

٤٣ . سمير أحمد عسكر ، ابعاد الرضا الوظيفي ، دراسة تطبيقية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، الجزء الثاني ، ١٩٨٥.

٤٤ . محمد ابراهيم التويجيري ، المواقف الوظيفية والرضى الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسية ، المجلة العربية للادارة ، المجلد الثاني ، العدد الثالث ، صيف ١٩٨٨.

٤٥ . طلعت ابراهيم لطفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٤ - ٢٠٣

٤٦ . عبدالقادر عبدالوهاب المدني علاقي ، مرجع سبق ذكره.

٤٧ . محمد محسن على أسعد ونبيل اسماعيل رسالات ، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية) جدة : د.ن ، ١٩٨٩(

٤٨ . حامد أحمد رمضان بدر ، مرجع سبق ذكره ص ٦١ - ١٣٦ و ص ٢٤٠ - ٣١٠.

٤٩ . نبيل الحسيني النجار ، مرجع سبق ذكره.

٥٠ . هبة الله بهجت السمري ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٩ - ١٢٧.

٥١ . موقع صحيفة البيان على الانترنت بتاريخ ١٢ / ١١ / ٢٠٠٠ م.

٥٢ . آدم غازي العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١.

٥٣ . التفاصيل في: محي الدين الازهري ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩(احمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وادارة الاعمال) القاهرة :جامعة القاهرة، ١٩٩٦ (ص ١٢.

٥٤ . التفاصيل في: راوية حسن ، السلوك في المنظمات) الاسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٠ (ص ١٠٩ – ١٤٦. جمال الدين محمد المرسي وثابت عبدالرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي : نظرية ونماذج وتطبيق عملي

لادارة السلوك في المنظمة) القاهرة : الدار الجامعية ، ٢٠٠٠ (ص ٣٣٩ – ٤١٢ محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، ط ٢، الاردن:المكتبة الوطنية ، ١٩٩٣ ، ٣١ عبدالقادر عبدالوهاب المدني علاقي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٤. سمير نعيم احمد ، النظرية الاجتماعية) القاهرة : دار الكتب الجامعية ، ١٩٨١ (ص ١٨٩.

٥٥ . التفاصيل في : راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٤ - ٣٦

٥٦ . محمد محمد البادي ، البنيان الاجتماعي للعلاقات العامة) القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٨ (ص ٦٧

٥٧ . هبة الله بهجت السمري ، مستوى الرضاء عن الوظيفة لدى المشتغلات في مجال الأخبار بالتلفزيون المصري :دراسة تطبيقية :مجلة البحوث الاعلامية، يوليو ١٩٩٤ ، ص ٩٦.